



# Valeurs publiques et formations universitaires : le cas des masters en management public

David Huron, Grégory Spieth

## ► To cite this version:

David Huron, Grégory Spieth. Valeurs publiques et formations universitaires : le cas des masters en management public. Gestion et management public [2012-..], 2013, La gouvernance des universités, 2 (1), pp.31-54. 10.3917/gmp.021.0031 . hal-01143580

**HAL Id: hal-01143580**

**<https://hal.science/hal-01143580>**

Submitted on 11 Feb 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

vol.2, n°1, septembre-octobre 2013

# GESTION & MANAGEMENT PUBLIC

*La gouvernance des  
universités*



---

GESTION ET MANAGEMENT PUBLIC

---

ISSN : 2111-8865

HURON D. & SPIETH G., 2013, « Valeurs publiques et formations universitaires : le cas des masters en management public », *Gestion et Management Public*, vol.2, n°1, p.31-54

## **Valeurs publiques et formations universitaires : le cas des masters en management public**

**David HURON<sup>1</sup> - Grégory SPIETH<sup>2</sup>**

### **Résumé**

Depuis une quinzaine d'années les programmes de master en management public se sont développés dans l'offre de formations des universités. Leurs mécanismes de constitution comprenant émergence du projet, ouverture du diplôme et procédures d'habilitation du ministère, sont gérés par le responsable de la formation. Ce dernier, convaincu par la chose publique est un acteur incontournable du programme. La conviction passe par l'adhésion à un *corpus* de valeurs à définir que l'on pourra qualifier de « publiques ». Cette contribution s'appuie sur le concept de valeur publique développée par Moore définie comme l'utilité directe des avantages engendrés par le gouvernement, l'impartialité et de l'équité de la production et de la distribution du service ainsi que la satisfaction des exigences des citoyens. L'objet de cette recherche est de déterminer s'il existe une vision partagée de la valeur publique au sens de Moore, par les directeurs de formation de Master en Management public dans les différentes universités françaises. A cet effet, une typologie de mécanismes générateurs de valeurs sera mobilisée. La démarche empirique est fondée sur une enquête qualitative à base d'entretiens directifs effectués auprès des responsables de formations de Master 2 en management public.

**Mots-clés :** *Valeur publique, enseignement supérieur, confiance, qualité de service, satisfaction.*

### **Public values and university programs: the case of post-graduate programs in public management**

**Summary :** For the last fifteen years, programs of master degrees in public management have been developed in universities. These master degrees, constituted by different step the project emergence, the diploma creation and the validation of the Ministry, are all managed by the person in charge of the diploma. This person, intimately convinced by the importance of public affairs is the leader of the program. This conviction requires dedication to a set of values to define, that can be qualified of "public". This contribution is based on the concept of public value developed by Moore. It's defined as the direct use of public benefits, created by the government, the impartiality and equity of the production and distribution of service, and the guarantee of citizens' satisfaction. The purpose of this research is to determine if there is a shared vision of public value as defined by Moore, within the Director of master degrees in public Management in the French universities. To this end, a typology of mechanisms generating values will be mobilized. The empirical approach is based on a qualitative survey composed of structured interviews conducted with the person in charge of master degrees in public management.

**Keywords:** *Public value, higher education, confidence, service quality, satisfaction.*

---

<sup>1</sup> David Huron, Maître de Conférences, Université Nice Sophia Antipolis, GRM (EA 4711), IAE de Nice.

<sup>2</sup> Grégory Spieth, Maître de Conférences, VALLOREM (EA 6296), Université d'Orléans

## Introduction

Depuis une quinzaine d'années, à côté des formations issues d'IEP et de droit public ainsi que de sciences politiques, les universités ont généralisé leur offre de formations dans le domaine du management public. Les premiers développements de ces programmes datent des années 1980 (Gibert, 1989), et répondent au besoin de légitimité des administrations, des établissements publics, et des collectivités territoriales. Ces programmes ont pour spécificité de former des étudiants à devenir les managers de ces organisations ayant pour dénominateur commun l'aspect non marchand. Les jeunes diplômés possèdent rapidement d'importantes responsabilités dans les institutions qui les accueillent, ce qui implique de s'interroger sur la nature et le contenu des enseignements et plus généralement sur les éléments constitutifs de ces formations. Depuis 1989, les contrats pluriannuels d'établissement entre l'Etat et les universités régissent l'organisation de l'enseignement et de la recherche. Ainsi, tous les quatre ans (aujourd'hui cinq ans), l'offre de formations à l'université est révisée sur la base de critères d'évaluation fournis par l'AERES, Agence d'Evaluation de la Recherche de l'Enseignement Supérieur<sup>2</sup>. Ces éléments de contraintes administratives ne constituent qu'une partie de l'environnement décisionnel. En effet, les mécanismes de constitution de ces offres de formation allant de l'émergence du projet, jusqu'à l'ouverture du diplôme, en

passant par les procédures d'habilitation du ministère, sont gérés par le porteur de projet qui se trouve être le responsable de la formation. Ce dernier est déjà convaincu par la chose publique de manière innée ou acquise (sujet d'étude, expériences personnelles, type de formation etc.), ce qui le rend acteur incontournable de l'offre de formation. Cette conviction passe par l'adhésion à un *corpus* de valeurs à définir que l'on pourra qualifier de « publiques ».

Cette contribution s'appuie sur le concept de la valeur publique développée par Moore (1995). Ce dernier considère que la valeur publique est définie par l'utilité directe des avantages engendrés par le gouvernement (retombées financières, politiques, sociales, stratégiques, idéologiques et administratives). Par ailleurs, elle est également constituée de l'impartialité et de l'équité de la production et de la distribution du service. Enfin, la satisfaction des exigences des citoyens se pose comme un élément structurant de celle-ci. L'objet de cette recherche est de déterminer s'il existe une vision partagée de la valeur publique au sens de Moore, par les directeurs de formation de Master en Management public dans les différentes universités françaises. La présente recherche s'appuie sur une démarche empirique fondée sur une enquête qualitative à base de questionnaires ouverts effectués auprès d'une dizaine de responsables de formations de Master 2 en management public. Les données obtenues, traitées par une analyse lexicale puis par une analyse thématique visent à identifier des communautés de valeurs. Après avoir étudié les concepts de la valeur dans la gestion publique, une deuxième partie sera consacrée aux modèles d'analyse des valeurs publiques. Ces deux étapes permettront dans une partie 3 de développer

---

<sup>2</sup> devenue Haut Conseil d'Evaluation de la Recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) depuis la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013.

la création d'un modèle d'analyse des valeurs publiques au niveau de la responsabilité d'étude de diplômes de master. Les parties 4 et 5 sont consacrées à la méthodologie de recherche, à l'analyse des résultats et à une discussion.

### **1. Approche conceptuelle de la valeur dans la gestion publique**

La valeur revêt des significations diverses au regard des différentes disciplines. Ces acceptions multiples peuvent amener à parler de valeurs au pluriel. Ces valeurs ont une résonance particulière au sein de la sphère publique, notamment au regard des différents courants théoriques qui ont accompagné l'émergence et le développement du management public.

#### **1.1 De la valeur aux valeurs**

La difficulté à donner une définition unifiée de la valeur tient au fait qu'elle est intimement liée à soi. «Une valeur est une appréciation complexe et élargie d'un objet ou d'un ensemble d'objets (où les objets peuvent être concrets, psychologiques, socialement construits, ou une combinaison des trois) caractérisée à la fois par des éléments cognitifs et émotifs, à laquelle on est arrivée après quelque délibération» (Bozeman, 2007, p.187). La notion de valeur revêt des significations variées pouvant traduire des préoccupations liées à l'usage, à la justice ou à la norme (Lalande, 2006, p.1183). Il peut notamment s'agir du « caractère des choses consistant à ce qu'elles sont plus ou moins estimées ou désirées par un sujet ou (...) par un groupe de sujets déterminé ». Cette définition, met en évidence la valeur d'usage c'est-à-dire l'utilité objective d'un bien ou d'un service. La valeur peut être également définie comme un « caractère des choses consistant en ce qu'elles méritent plus ou moins d'estime ».

Derrière cette assertion, c'est la juste valeur qui est recherchée, c'est-à-dire la qualité perçue issue de la possession d'un bien, d'un service ou de l'expression d'un comportement. La valeur peut par ailleurs se définir comme le « caractère des choses consistant en ce qu'elles satisfont à une certaine fin ». Elle acquiert donc la qualité de norme permettant d'atteindre ou d'expliquer un phénomène. La valeur répond donc à de multiples approches au point de mettre le concept au pluriel. La vérité, le désir et la fin sont pour Comte-Sponville des variables liées à la valeur au point de définir une philosophie de la valeur (1998). Cette philosophie de la valeur est propre à chaque individu. Ainsi, elle renvoie à « notre identité la plus profonde et à notre sentiment d'appartenance ou d'exclusion de tel ou tel groupe social » (Wellhoff, 2006, p.8). Cette dialectique permanente entre le collectif et l'individuel fait que les valeurs font appel « à ce que nous avons d'intime en renvoyant à la notion de vertu et à notre adhésion à la société à laquelle nous apportons notre contribution ». Les valeurs véhiculées dans les organisations tant privées que publiques se traduisent par l'émission de signes à destination de la collectivité. Ces signaux, reconnus ou non par chaque individu sont relatifs à l'importance et au statut de la vérité, à l'intensité de la situation désirée et la fin recherchée. Les travaux en Sciences de Gestion autour de la valeur ont pour l'essentiel porté sur la théorie de la valeur, c'est-à-dire sur la valeur étalon (la norme) et sur la valeur d'usage (la vérité). Peu de recherche se sont focalisées sur la juste valeur (le désir), dans la mesure où le fonctionnement même des entreprises, terrain d'étude privilégié, n'a jamais été remis en question. L'objet d'une entreprise est d'évoluer sur un marché et de faire du profit.

### 1.2 Management public et valeurs : quelles valeurs pour quelles théories ?

Les valeurs peuvent être appréhendées au regard des grands courants qui ont participé à la construction du management public (tableau 1). Il convient d'abord de revenir à l'idéaltype développé par Weber. Son œuvre est importante pour le management public à plus d'un titre. Il s'agit d'abord d'une réflexion globale sur un système d'organisation prenant en compte des individus, et surtout des individualités au sein d'un groupe. Son analyse de la relation entre le politique et le fonctionnaire a façonné nos administrations publiques même si le modèle a montré ses limites. La rationalité défendue

par Weber a engendré le développement de la bureaucratie.

La dimension rationnelle trouve un écho particulier dans la pensée weberienne, en particulier dans l'appréhension de la domination légale. Selon cette dernière, le droit établi rationnellement par le pacte ou l'octroi, peut être orienté vers la rationalité en finalité et/ou vers la rationalité en valeur (Weber, 1991). Ainsi, le détenteur du pouvoir obéit à l'ordre impersonnel à partir duquel il oriente ses dispositions. Corollairement, les membres du groupe obéissent non à la personne, mais aux règlements impersonnels, la valeur d'usage constituant un élément secondaire axé sur le jugement de valeur.

**Tableau 1 - Les courants théoriques du management public au regard des constituants de la philosophie de la valeur**

	Valeur d'usage Vérité	Juste valeur Désir	Valeur étalon Norme
<b>Rationnel</b> (Weber)	Jugement de valeur	Bon gouvernement	Fonctionnement, hiérarchie
<b>Néo rationaliste</b> (Crozier)	Adaptation à la hiérarchie	Equilibre entre norme & vérité	Fonctionnement, hiérarchie
<b>Bien être social</b> (Bergson)	Soutien de l'Etat	Ethique du raisonnement	Economie du bien être
<b>Choix publics</b> (Buchanan & Tullock)	Echange entre catégories	Consentement des catégories	Catégorie dominante
<b>NPM – Recherche d'efficacité</b> (Dunleavy)	Finances	Efficacité, efficience	Marché
<b>NPM – Downsizing</b> (Farnham & Horton)	Acteurs nombreux	Bonne gouvernance	Externalisation
<b>NPM – Excellence</b> (Peters & Waterman)	Identification des compétences	Bonnes pratiques	Responsabilisation
<b>NPM – Orientation service public</b> (Ferlie et al.)	Identification de la valeur ajoutée	Qualité de service	Satisfaction de la population

Source : les auteurs

Les critiques du modèle rationnel, notamment celles de Crozier (1966), ont

permis à ce que des auteurs s'inscrivent dans un courant différent. Si le néo-rationalisme ne

remet pas en question le principe de la hiérarchie comme valeur étalon, les dysfonctionnements observés militent pour une responsabilisation des individus au niveau de la valeur d'usage. La valeur recherchée, située entre la norme et l'usage, reste le bon fonctionnement du système. Avec les années 1930, l'orientation bienveillante de l'Etat constitue un point de départ du raisonnement des travaux de Bergson (1938). La notion de bien être social (ou de choix social) implique une valeur étalon centrée sur l'économie du bien être. La valeur souhaitée est issue du processus éthique du raisonnement. La traduction en termes de valeur d'usage se retrouve dans le soutien de l'Etat, correcteur des défaillances observées sur le marché. Critiquant la posture de l'Etat bienveillant en fustigeant « la théorie des maux publics », l'école des choix publics développe dès les années 1960 une étude systématique du fonctionnement de l'Etat et s'intéresse particulièrement au comportement des acteurs entrant en interrelation avec ce dernier. La théorie des choix publics explique l'augmentation de la taille de l'administration non par l'efficacité, mais par des motifs de redistribution différents consistant à répondre à la demande de la coalition majoritaire ou à croître dans une logique purement bureaucratique (Buchanan, Tullock, 1962). Si la valeur d'usage de ce modèle constitue l'échange entre catégories, sa valeur désirée exige un consentement entre les catégories, la valeur étalon étant attribuée à la catégorie dominante.

Depuis les années 1980, Le New Public Management (NPM) semble constituer la théorie dominante. En réalité, il convient de différencier sous cette expression « NPM », des courants différents. Plusieurs typologies existent pour les différencier, mais celle de

Ferlie *et al.* (1996) semble la plus complète en différenciant quatre courants. La recherche d'efficacité (Dunleavy, 1986) met en avant les bienfaits du marché. Ce dernier constitue d'ailleurs la valeur étalon. L'efficacité et l'efficience de l'organisation représentent des valeurs souhaitées. Ce courant, très inspiré des thèses libérales, fait de la maîtrise des finances un élément fondamental de la valeur d'usage. Le courant du *downsizing* milite pour la décentralisation et la réduction des effectifs (Farnham, Norton, 1996). L'externalisation y est considérée comme une valeur étalon. La flexibilité, la contractualisation sont autant d'éléments destinés à nourrir des préoccupations de gestion des acteurs (valeur d'usage) dans une optique de bonne gouvernance (valeur désirée). Le courant de la recherche de l'excellence, s'appuyant sur les travaux de Peters et Waterman (1983), remet l'apprentissage organisationnel au centre des préoccupations. Bien que fondés sur l'entreprise, ces travaux trouvent un écho dans la sphère publique à travers une conception libérale du NPM. Par extension la responsabilisation des individus devient une valeur étalon, source de professionnalisme (Hood, 1991). Que l'on se situe dans une vision ascendante ou descendante de la décision, la valeur d'usage du modèle se situe au niveau de l'identification des compétences, le désir étant de mettre en œuvre des bonnes pratiques. Enfin, le dernier courant, positionné orientation des services publics (Ferlie *et al.*, 1986) met en avant comme valeur d'usage, l'identification des sources de valeurs dans le secteur public. La valeur désirée est d'ailleurs axée sur la qualité du service public. Ce modèle qui met en avant la notion de citoyenneté et prône l'avis des usagers, a choisi la satisfaction de la population comme valeur étalon.

## 2. Des modèles d'analyse des valeurs publiques ?

Le passage de l'analyse de la valeur à celle des valeurs publiques implique de distinguer ces dernières des autres concepts relatifs à la

chose publique (Tableau 2). A ce titre les travaux de Bozeman (2007) sont particulièrement éclairants. Pour lui, les valeurs publiques se distinguent de l'opinion publique au niveau temporel.

**Tableau 2 - Définition des concepts publics**

Intérêt public	Un intérêt public idéal fait référence aux résultats servant le mieux la survie à long terme et le bien-être d'un collectif social interprété comme « public ».
Valeurs publiques	Les valeurs publiques d'une société sont celles offrant un consensus normatif à propos (1) des droits, avantages et prérogatives auxquels les citoyens doivent (et ne doivent pas) avoir droit; (2) les obligations des citoyens envers la société, l'Etat et autrui; (3) et les principes sur lesquels administrations et politiques doivent être fondées.
Valeur économique	Valeur d'échange des biens et services, habituellement fondée sur des indices sanctionnés socialement, en particulier des unités monétaires.
Publicitude	Une organisation est « publique » dans la mesure où elle exerce ou est contrainte par une autorité politique. Une organisation est « privée » dans la mesure où elle exerce ou est contrainte par une autorité économique.
Publicitude normative	Approche de l'analyse des valeurs supposant qu'une connaissance du mélange d'autorité politique et économique des institutions et des politiques est un préalable à la compréhension du potentiel des institutions et des politiques pour l'atteinte des valeurs publiques et pour le travail en direction d'idéaux d'intérêt public.

*Extrait de Bozeman, 2007, p.191.*

Les opinions sont hautement volatiles alors que les valeurs s'installent dans la durée. L'intérêt public est relatif aux résultats permettant la survie à long terme et le bien être d'un collectif public. Si l'intérêt public a un impact sur les valeurs publiques (Lorino, 1999), ces dernières ne sont pas uniquement centrées sur le résultat. Elles peuvent être individuelles, c'est-à-dire définies comme des préférences des individus à contenu spécifique concernant, les droits et avantages auxquels les citoyens peuvent prétendre et les obligations attendues des citoyens et de leurs représentants désignés. Elles peuvent

également être sociétales en fournissant notamment un consensus normatif non seulement sur les droits, avantages, et prérogatives auxquels les citoyens devraient (ou ne devraient pas) avoir droit, sur les obligations des citoyens envers la société, l'Etat et autrui, mais aussi sur les principes sur lesquels les administrations et les politiques devraient être fondées.

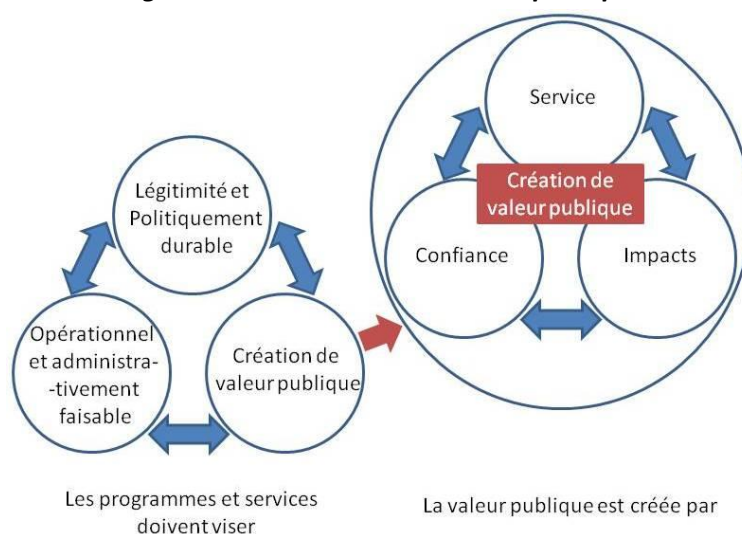
Toute la difficulté réside à identifier le passage de l'individuel au collectif. Pour autant les valeurs publiques sont caractérisées le plus souvent par le fait qu'il s'agit de valeurs intrinsèques en plus de



valeurs économiques. Elles vont au delà de la notion d'usage et de l'unité d'échange. Ces considérations sont importantes dans la mesure où pour analyser les composantes d'une société, c'est-à-dire mesurer l'appartenance à la sphère publique ou non, il convient d'identifier les valeurs menant à un certain degré de publicitude. Après avoir défini ce concept, Bozeman défend l'approche de la publicitude normative, centré sur l'analyse des valeurs, notamment publiques. La valeur publique est donc diversement appréhendée en fonction du courant théorique en vigueur dans la société. Pour autant, peut-on parler de modèles d'analyse de valeur publique? La réponse à cette question est motivée par deux postures. L'une précise que pour analyser la valeur publique, il convient de transformer les outils développés dans la sphère privée pour les appliquer dans la sphère publique. Sur la base de travaux fondés sur la dialectique privé/public, cette vision minimise la spécificité de la sphère publique. La seconde posture admet réellement des modèles d'analyse de la valeur publique, indépendamment de ce qui peut être observé dans les autres types d'organisation. Les

travaux de Moore apportent une vision nouvelle de la valeur publique. Elle est « le fruit des avantages engendrés par le gouvernement et survient quand les mécanismes du marché n'arrivent pas à garantir leur production équitable. La valeur publique découle en partie de l'utilité directe de tels avantages, tandis qu'une autre partie provient de l'impartialité et de l'équité de leur production et de leur distribution, sans compter qu'ils doivent satisfaire aux exigences des citoyens en matière d'«institutions publiques hiérarchisées et productives» (Moore, 1995, p. 53). En d'autres termes, la valeur publique est identifiable dans la qualité des services rendus, la qualité des relations avec l'habitant et la satisfaction des citoyens. Ainsi, la valeur publique peut être déclinée au niveau de trois éléments: la confiance, le service et les impacts. La confiance correspond au développement et au maintien d'un haut niveau de confiance entre les citoyens et les élus. Le service, peut être défini par une prestation de haute qualité à un coût maîtrisé. Enfin, les impacts sont assimilables à la réalisation de prestations souhaitées et/ou appréciées (figure 1).

**Figure 1 - Les sources de la valeur publique**



Source : Moore, 1995

Pour apprécier la valeur publique, il convient d'en identifier les conséquences ou retombées observées ou attendues. Certains travaux récents montrent une certaine diversité des retombées (Harrison *et al.*, 2012, p.13). Ainsi, les retombées les plus visibles se situent au niveau des finances, c'est-à-dire les « conséquences actuelles ou futures sur les revenus, la valeur de l'actif, le passif, les droits, les autres formes de richesse ou les risques courus par les éléments précédents ». Il s'agit essentiellement de calculer la valeur économique, précédemment évoquée par Bozeman. Un deuxième type de retombées se situe au niveau politique. Ainsi, la valeur publique, peut avoir des « conséquences sur l'influence des personnes ou des groupes sur l'activité ou les politiques gouvernementales, sur leur rôle dans les affaires politiques, leur pouvoir au sein des partis politiques ou l'attribution des charges publiques ». Le jeu d'acteurs est à ce niveau très présent et la référence à l'école des choix publics s'y inscrit logiquement. Le lobbying constitue un comportement se référant à ce type de réflexion. Les retombées sociales, définies comme les « conséquences sur les familles ou les relations communautaires, la mobilité sociale, le statut socioéconomique et l'identité », se révèlent être la partie visible défendue par la sphère publique. En effet, malgré le développement des logiques de responsabilité sociale de l'entreprise, l'essentiel de l'effort social est confié à l'initiative du secteur public. Les retombées stratégiques forment également un quatrième type de conséquence des valeurs publiques. Il s'agit des « conséquences sur les avantages ou les possibilités économiques ou politiques, les objectifs et les ressources nécessaires à l'innovation et à la planification des personnes ou des groupes ». Plus complexes à observer, ces retombées sont pourtant essentielles à appréhender pour orienter à moyen et long terme les unités du secteur public. Les retombées idéologiques, définies comme les « conséquences sur les croyances, l'engagement moral ou éthique, l'harmonisation des mesures, des politiques

gouvernementales ou des résultats sociaux sur les croyances ou les positions morales ou éthiques », avant d'apporter des débuts de solution, révèlent des interrogations sur le positionnement épistémologique des valeurs publiques. Enfin, les « conséquences sur l'image d'honnêtes intendants et gardiens du bien public projetée par les fonctionnaires en ce qui a trait à la confiance publique, à l'intégrité et à la légitimité » constituent les retombées administratives. Ce dernier élément fait directement écho aux constituant de la valeur publique définis par Moore.

### **3. Création d'un modèle d'analyse des valeurs publiques dans l'enseignement supérieur**

Dans le monde, des débats sur le statut de l'université sont bien présents en fonction des coûts supportés directement par les étudiants. Ainsi les sociétés s'interrogent sur le degré de publicité de l'enseignement supérieur (Ward, 2007). Compte tenu des droits d'inscription payés par les étudiants à l'université, la France est clairement inscrite dans une logique publique. Les valeurs publiques sont donc clairement au centre des préoccupations. A la lumière des développements précédents, il convient de construire un modèle d'analyse des valeurs publiques dans l'enseignement supérieur. Compte tenu des enjeux relatifs à la formation des agents devant évoluer dans la sphère publique, le choix a été fait de se concentrer sur les formations de Master 2 en management public. Ce modèle s'appuie sur le responsable de la formation qui occupe un rôle de traducteur des valeurs publiques. Il s'appuie également sur le croisement des sources de valeur du modèle de Moore et des retombées attendues.

### **3.1 Modèle d'analyse de la gestion de l'offre de formation universitaire en management public : le directeur de diplôme un rôle de traducteur des valeurs publiques.**

L'approche par la sociologie de la traduction, permet d'étudier le rôle de l'acteur réseau en tant que médiateur dans la construction d'un processus de système d'interactions (Callon, 1986 ; Latour, 1999 ; 2005). Ainsi, l'analyse interactionnelle du rôle de traducteur, que semble jouer le directeur de diplôme, permet d'étudier l'opérationnalisation de la valeur publique au regard des phases du processus de gestion de l'offre de formation universitaire en management public. A chacune de ces phases processuelles que sont l'élaboration, le pilotage et l'évaluation, une série d'épreuves relie directeurs de diplômes et parties prenantes. Ces épreuves au sens que leur confrère Martucelli (2006) sont des expériences sociales auxquelles se mesure et répond l'acteur. Le positionnement pragmatique des acteurs face à ces épreuves et leurs issues constitue à des degrés divers un marqueur de la valeur publique dans l'offre de formation universitaire en management public. Ainsi, les directeurs de diplômes confrontent leur savoir et leur rapport au monde au travers de leur « référentiel épistémique ». Ce référentiel épistémique évoque dans cette approche un système individuel de savoir, issu de la représentation subjective des valeurs publiques, vu comme un actant dans les relations sociales influençant le déroulement de l'action et des interactions (Callon *et al.*, 2001). Ce référentiel désigne parallèlement les pratiques associées, liées aux lieux de construction du savoir et à l'ensemble des croyances qui les sous-tendent. Dans cette confrontation des pratiques de construction de ces savoirs, issue de l'appropriation des

valeurs publiques, les acteurs testent leur capacité de véridiction, c'est-à-dire les pratiques effectives se rapprochant de « l'idéal type » webérien. Dès lors, la confrontation des référentiels épistémiques issus de la représentation collective des valeurs publiques entre les organismes d'état et le directeur de diplôme constitue une épreuve de poids dans l'établissement de l'offre de formation universitaire. Cette épreuve de véridiction, définie par Foucault (1966) comme un ensemble de pratiques qui permettent d'affirmer comme vraies des connaissances à un moment donné, ne correspond pas à une phase du processus, mais elle le traverse de part en part, pour conforter les enjeux, les légitimités et les capacités de représentation des acteurs. C'est donc au travers d'un processus cognitif d'interprétation pragmatique des valeurs publiques que se constitue une offre de formation universitaire en management public. Cette construction cognitive présente à tous les stades du processus de traduction, au travers des différentes épreuves, mutualise acteurs et actants autour de la définition du rôle des valeurs publiques défini dans cette étude comme des « objets frontière ». En effet, les études de Star et Griesemer (1989) ont démontré que la coopération passe par l'introduction « d'objets frontière » communément admis par les acteurs. Les auteurs définissent ces objets comme des espaces d'intersection de plusieurs mondes sociaux caractérisés par une flexibilité suffisante pour s'adapter aux besoins et aux contraintes de chacune des parties prenantes.

### **3.2 Construction du modèle d'analyse des valeurs publiques: application aux responsables de Master 2 en management public**

Le croisement des sources de valeurs de Moore et des retombées de ces valeurs attendues apportent un éclairage neuf à un modèle d'analyse des valeurs publiques. Appliqué à l'enseignement supérieur et plus

particulièrement aux masters en management public, ces éléments permettent de comprendre certains choix publics. Ils permettent surtout de décrire une réalité complexe à appréhender (tableau 3).

**Tableau 3 - Sources de valeur publique et retombées sur l'activité de responsable d'une formation de Master2 en management public**

source de VP Retombées	Confiance	Niveau de service	Impacts
<b>Retombées financières</b>	Coût-avantage décliné en fonction des partenaires	Efficience/Qualité	Satisfaction/coût
<b>Retombées politiques</b>	Partenariats (conventions, accords, ...)	Compétences source de création	Création ou développement d'une activité locale organisée
<b>Retombées sociales</b>	Employabilité des étudiants	Contenu de formation adapté aux problématiques sociales	Ascension sociale des étudiants
<b>Retombées stratégiques</b>	Communication sur les performances du diplôme	Positionnement du diplôme. Services en plus	Adéquation du diplôme avec l'offre et la demande
<b>Retombées idéologiques</b>	Culture du réseau	Amélioration des contenus de formation	Apports à la société (pédagogie, Recherche)
<b>Retombées administratives</b>	Transparence et officialisation de l'information	Qualité (intervenants, AERES)	Administration modèle

Source : Les auteurs

Les retombées financières peuvent apparaître secondaires dans le cadre de l'enseignement supérieur. La réalité est toute autre, car la raréfaction des ressources publiques pousse à trouver d'autres sources de financement. La commercialisation de diplômes, notamment dans le cadre de la formation continue peut amener les agents à gérer des valeurs contradictoires (commerciales vs. de service public) (Boltanski, Thévenot, 1991). La confiance est en ce sens primordiale puisqu'elle se traduit en déclinant un système de coût/avantages en fonction des acteurs. Les étudiants en formation continue seront ainsi prêts à investir des frais pédagogiques

dans une formation universitaire à la condition qu'ils aient confiance dans les *outputs* proposés par ce diplôme. La tutelle et l'établissement qui la représente n'accordera sa subvention pour charge de service public (ex dotation globale de fonctionnement) que s'il existe un degré de confiance. *Idem*, en ce qui concerne les entreprises, qui accorderont leur taxe d'apprentissage (ce qui constitue un obstacle supplémentaire pour les formations en management public qui s'adressent en grande partie à des organisations qui ne distribuent pas de ce genre de taxe).

En termes de services, les retombées financières sont mesurables grâce au couple efficience/qualité. S'il est important de proposer des services de qualité, parfois en innovant, il convient également d'en mesurer et d'en limiter les coûts. Enfin, les retombées des impacts se lisent dans l'utilisation de ratio satisfaction des usagers/coûts. Là encore, des besoins qui auraient été diagnostiqués, peuvent ne pas être comblés en raison d'un coût trop élevé. De manière générale, les retombées financières s'accompagnent d'une constante préoccupation de la maîtrise budgétaire.

Les responsables de master 2 voient également la dimension politique impactée par la confiance accordée par les partenaires réels et potentiels du diplôme. L'entretien de bonnes relations avec les entreprises, les collectivités territoriales ou toute autre organisation, constitue une activité chronophage pour un responsable de diplôme, mais peut se mesurer en nombre et qualité de conventions ou accords signés. La dimension politique peut également être impactée par la qualité de service offert. Le rayonnement de la spécialité peut amener le responsable ou l'équipe ou un de ses membres à être reconnu comme référence dans son domaine (responsabilité nationale, qualité de service notable, etc.). Les compétences reconnues sont donc source de création de valeur. Au niveau de l'impact, les retombées politiques sont mesurables en termes de création ou de développement d'une activité locale organisée (participation à un pôle de compétitivité, à un écosystème d'entreprises local, etc.).

Le croisement entre les retombées sociales et la confiance comme source de valeur publique amène à un constat. L'employabilité des étudiants constitue indiscutablement le

critère le plus parlant du point de vue des usagers et désormais du point de vue des instances d'évaluation. Par ailleurs, la qualité de service suggère un contenu de formations adapté aux problématiques sociales. Cela signifie que les diplômés sortants ont les compétences nécessaires pour investir le champ social. Cette capacité est perçue comme source de valeur publique. Du point de vue de l'impact, cette dernière trouve un sens dans la capacité de la formation à jouer un rôle d'ascenseur social.

Les retombées stratégiques, plus complexes à mesurer peuvent prendre plusieurs formes. Du point de vue de la confiance, la communication sur les performances du diplôme constitue une valeur ajoutée. Cette recherche de légitimité pousse les responsables de diplômes à inscrire leur formation pour concourir à des classements ou à obtenir des labels de qualité. La qualité de service amène à une vraie réflexion sur le positionnement stratégique du diplôme, notamment en termes de débouchés et de *corpus* de compétences. Ces questionnements peuvent amener à s'interroger sur la possibilité de proposer des services supplémentaires ou novateurs jugés stratégiques au regard de la concurrence. Les *outcomes* stratégiques sont essentiellement axés sur l'adéquation du diplôme avec l'offre globale de formation tant au niveau de l'université, que de l'offre nationale.

En ce qui concerne les retombées idéologiques, la confiance se retrouve dans l'utilisation de la culture de réseau. Les étudiants sont rassurés d'identifier leurs prédécesseurs et de pouvoir communiquer avec eux. Cette culture de réseau est présente au niveau des stages, des offres d'emploi, mais également au niveau de la conscience du métier, pouvant aller jusqu'à

une certaine forme de corporatisme source d'éthique professionnelle. Comme le soulignait Burlaud « La formation des fonctionnaires apparaît bien souvent comme un rite initiatique marquant l'entrée dans la profession et l'adhésion aux valeurs de cette profession » (1989, p.4). Les retombées idéologiques du point de vue des services porte sur l'amélioration systématique des contenus de formation, partant du principe qu'en matière pédagogique, rien n'est figé. Les impacts idéologiques observés reprennent les apports de la formation à la société. Tant au niveau pédagogique que de la recherche, la formation de master 2 en management public peut être à l'origine de nouveaux collaborateurs, de nouvelles méthodes, de diagnostics innovants, etc.

Enfin les retombées administratives au niveau de la confiance impliquent une source de légitimité. La reconnaissance du diplôme au niveau de l'Etat est elle-même une signature administrative. Le processus d'évaluation a été respecté pour arriver à cette qualification. Le service est d'ailleurs emprunt de qualité, non seulement au niveau des interventions, mais aussi au niveau de la reconnaissance ministérielle sur la base d'une évaluation de l'AERES. Ces retombées administratives du point de vue de l'impact visent à développer une administration modèle, sur la base d'un idéaltype.

#### **4. Méthodologie de la recherche**

La revue de la littérature ayant permis de clarifier et de construire un modèle d'analyse de la valeur publique dans le secteur de l'offre de formation universitaire, l'objet de cette partie est à présent d'explicitier et justifier les choix effectués pour approcher, collecter, analyser et interpréter les données. Pour

situer l'extrême importance de la méthode en sciences de gestion, il suffira de rappeler que toute discipline qui se veut autonome doit obligatoirement se définir un objet et une méthode c'est à dire comment elle procède pour étudier cet objet (Aktouf, 1987). Il existe selon Robson (1993), essentiellement trois stratégies de recherche en sciences de gestion : l'étude de cas, l'expérimentation et l'enquête. Dans ce cas précis la méthodologie de recherche s'appuie, sur une enquête qualitative. Ainsi, en considérant le secteur public comme un espace social commun qui se modifie au travers de processus de légitimation de ses acteurs, il est possible d'analyser les valeurs publiques grâce aux représentations sociales des directeurs de diplômes universitaires en management public. En effet, la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961) fournit un cadre méthodologique permettant d'identifier et d'interpréter les éléments fondamentaux des valeurs publiques à partir de catégorisations lexicales simplifiées. Les discours des directeurs de diplômes universitaires issus des ces représentations constituent la base d'un système de filtrage et de sélection des informations permettant de comprendre le sens attribué par ces professionnels aux valeurs publiques dans la gestion de l'offre de formation universitaire.

##### **4.1 Outil de recueil de données**

La crédibilité de la recherche dépend grandement des méthodes d'enquêtes sélectionnées. La visée exploratoire de notre article implique que les participants soient relativement libres pour répondre aux interrogations formulées. Par conséquent, la méthode de recueil de données pour accéder aux représentations sociales sur les valeurs publiques s'appuie sur une épreuve d'association thématique par questionnaire

*Valeurs publiques et formations universitaires :  
le cas des masters en management public  
D. HURON, G. SPIETH*

ouvert. En ce qui concerne l'échantillonnage (annexe 1), qui est défini comme l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies (Royer, 1999), il a été demandé, après un recensement exhaustif auprès des universités françaises, (43 diplômés universitaires en management public) à chaque directeur de diplôme de master 2 en management public de répondre à une série de questions relatives à six thématiques

(Tableau 4) : satisfaction des publics, qualité et continuité du service public, éthique, qualités individuelles, recherche d'amélioration continue et impacts non économiques. Cependant, pour des raisons d'impartialité les deux diplômés universitaires en management public dirigés par les auteurs de l'article ont été exclus de l'échantillon de référence.

**Tableau 4 - Thématique du questionnaire**

Thématiques	Questions
<b>Satisfaction des publics</b>	Pour vous, comment s'inscrit la formation dont vous êtes responsable dans la société ? Quel est l'objectif de ce diplôme ? A votre connaissance pourquoi ce diplôme a-t-il été créé ? La satisfaction est-elle pour vous un élément de valeur publique ? Si oui, selon vous comment peut-elle être prise en compte au niveau des étudiants ? Du milieu professionnel ? Des enseignants chercheurs et de l'équipe pédagogique ?
<b>Qualité et continuité du service public</b>	Quelles sont pour vous les qualités d'un master en management public ? Comment la professionnalisation (l'accompagnement) de vos étudiants est-elle assurée ? Mettez-vous en œuvre un suivi des études de vos étudiants ? Avez-vous mis en place une individualisation de la relation avec l'étudiant (conseil, orientation,...) ?
<b>Valeur publique et éthique</b>	Pour vous, quel est le sens du service public (croyances, engagement moral,...) ? Quel doit-être le degré d'exemplarité du responsable public ? Les valeurs publiques doivent-elles garantir une certaine transparence de l'information à destination du public ?
<b>Qualités individuelles et valeur publique</b>	Pour vous quelles sont les qualités que doit posséder un responsable de formation en management public ? Le qualificatif de « porteur de projet » s'inscrit-il dans cette logique ? Pourquoi ? Parmi les qualités requises, la capacité à manager un collectif est-elle indispensable ? Quid de l'honnêteté et de l'abnégation ?
<b>Valeur publique et recherche d'amélioration continue</b>	Dans le cadre de votre responsabilité, recherchez-vous une amélioration de votre performance économique (autofinancement par la formation continue, évaluation pécuniaire des retombées des activités,...) ? Environnementale (prise en compte des éléments écologiques dans la construction de la formation, dans le quotidien,...) ? Sociale (rôle d'ascenseur social des étudiants, mobilité sociale, ...)
<b>Impacts non économiques et valeur publique</b>	Avez vous mis en place dans le cadre de la formation dont vous avez la responsabilité un réseau des anciens ? Si oui, quel rôle joue-t-il ? Est-il possible de considérer que le réseau de votre formation vise à avoir un impact (même modeste) sur la sphère publique ? Pourquoi ? Comment développez-vous la légitimité et la confiance issue de votre formation ? (Communication, classements, prestige, image). Avez-vous travaillé un positionnement stratégique de votre formation en mettant en place une démarche de veille stratégique et concurrentielle ? Comment développez-vous la responsabilité et l'implication des étudiants ? Des professionnels ? Des enseignants-chercheurs et des vacataires ?

*Source : Les auteurs*

Le choix de ces six thématiques semble ne pas correspondre, au moins dans la présentation, aux éléments présents dans la construction du modèle d'analyse des valeurs publiques précédemment développé. Cette posture

intentionnelle tient au fait que les interviewés sont des spécialistes en management public, ce qui les amènent à connaître les modèles théoriques. Ils peuvent dès lors, inconsciemment, répondre dans le sens des



modèles qu'ils connaissent en s'écartant de leur propre opinion. Pour écarter ces biais, les auteurs, eux-mêmes responsables de formation en management public, se sont servi de ce statut pour construire un questionnaire en fonction de leur propre expérience.

Empiriquement, cette étude sur les discours invite à apporter une extrême vigilance aux interactions enquêteurs/enquêtés et à la qualité du recueil des données. Le questionnaire a donc été administré numériquement durant le mois d'octobre 2012 pour éviter les pressions latentes de l'enquêteur issu d'une proximité du milieu universitaire. Cette technique d'administration a l'avantage de limiter les erreurs humaines (mauvaise retranscription des réponses) et permet d'éviter la saisie ultérieure des questionnaires puisque l'enquêté exécute cette tâche en direct.

Dans cette recherche la question ouverte permet grâce aux réponses formulées par les répondants d'accéder au discours argumenté des acteurs français de la gestion de l'offre universitaire en management public. Il s'agit donc de construire une véritable typologie des questions ouvertes (Tableau 4) reprenant non seulement la problématique et les thématiques sur la valeur publique, mais aussi les éléments concernant les effets d'ordre et de contexte.

#### 4.2. Analyse des données

Les questions ouvertes demandant une argumentation développée sous forme de justification, fournissent un nombre important de données qui doivent faire l'objet d'un traitement qualitatif visant à les regrouper en les catégorisant de la manière la plus significative. Pour cette recherche, il était important de disposer de techniques

d'analyse des questions ouvertes, qui permettent d'aller au-delà de la simple analyse de contenu. Ainsi, le paradigme de l'analyse de données textuelles informatiques offre une autre voie basée sur l'analyse de la fréquence des éléments présents dans le texte, considérés comme des indicateurs des actes de langage (Austin, 1970). Dans un premier temps, le *corpus*<sup>3</sup> a donc fait l'objet, après un codage rigoureux, d'une analyse lexicale par le logiciel d'analyse sémantique *Tropes*<sup>4</sup>. L'objectif de ce traitement est de mettre en évidence les mondes lexicaux à partir de l'analyse propositionnelle du discours (APD) et de l'Analyse Cognitivo-Discursive (ACD) (Ghiglione *et al.* 1998). Cet outil fondé sur les travaux relatifs au modèle propositionnel de Kintsch et Van Dijk (1983) donne la possibilité de catégoriser sans *a priori* des textes par l'étude informatique des réseaux sémantiques. Cette phase permet d'analyser le champ sémantique associé à la représentation de la valeur publique dans la gestion de l'offre de formation universitaire grâce à la fréquence d'occurrences élevées dans le discours étudié. Cette étude fut complétée par une analyse thématique que Bardin (1977, p.77) définit comme « le comptage d'un ou plusieurs thèmes ou items de signification dans une unité de codage préalablement déterminée ». L'unité de codage est ici déterminée par la phrase. Le but de ce dénombrement thématique est de faire ressortir les opinions émises et de faire émerger le discours des acteurs. Ce type d'analyse s'intéresse au fait que des thèmes soient ou non présents dans un contenu. L'importance à accorder à ces thèmes se mesure alors en fréquence d'apparition. Dans

<sup>3</sup> Le *corpus* de cette étude est constitué par les réponses des 12 professionnels qui ont renvoyé le questionnaire.

<sup>4</sup> Tropes, Version 8.2, 2012, diffusé par Acetic.



cette optique l'analyse thématique, permet d'avoir accès à des contenus plus organisés que des associations de mots dans la mesure où la signification de ces derniers relève de la syntaxe. L'apport de questions ouvertes dans le dispositif d'enquête sur la représentation des valeurs publiques et le recours à des approches d'analyses des données textuelles et thématiques permettent de proposer de nouveaux angles d'études et d'enrichir les approches sur les modèles d'analyse de l'offre universitaire dans les domaines du management public. Au terme de la présentation de la méthodologie il s'agit à présent de revenir sur les principaux résultats de cette recherche.

## **5. Résultats et discussion**

Les méthodes classiques de l'analyse de contenu (Bardin, 1977) préconisent une approche rigoureuse et méthodique fondée sur l'explicitation des règles de lecture, d'interprétation et de codage. Elles reposent sur l'élaboration d'un cadre de référence auquel on confronte le contenu du texte. Dans cette étude un codage et un traitement des 12 questionnaires des directeurs de diplômes universitaires en management public, ayant répondu à la sollicitation des enquêteurs, ont été réalisés<sup>5</sup>. Ce processus a conduit à construire une base structurée de 3 variables de contexte dans lesquelles a été ventilé le contenu des réponses aux questions ouvertes. Ces variables reprennent le modèle d'analyse de la valeur publique, développé par Moore (1995).

### **5.1. Analyse lexicale**

Cette partie présente une vue synthétique des principaux résultats de l'analyse des

données textuelles de cette recherche en présentant l'analyse statistique des données obtenues avec *Tropes*. Ainsi, l'Analyse en Composantes Principales standard (Benzécri, 1992), appelée aussi « analyse géométrique des données » ou « analyse des corrélations » est une analyse statistique conçue pour des données multi-variées, qui permet de représenter des données numériques sous forme de nuages de points dans des espaces géométriques. L'objectif de l'analyse est de déterminer ainsi un nombre limité d'axes orthogonaux pour résumer au mieux les données. Les interprétations se fondent ensuite sur la proximité ou l'opposition entre points (Wolff, Visser, 2005). La Figure 2 fournit la représentation géométrique du nuage des variables.

Sur ce graphe, chaque référence est représentée par une sphère dont la surface est proportionnelle au nombre de mots qu'elle contient. La distance entre la classe centrale et les autres références est proportionnelle au nombre de relations qui les tient. Lorsque deux références sont proches, elles ont beaucoup de relation en commun. Les références analysées à gauche de la classe centrale (en bleu) sont ses prédécesseurs, celles qui sont affichées à droite (en vert) sont ses successeurs. Autour du terme le plus cité (« formation »), apparaissent des mots qui amènent quelques réflexions. L'opposition entre « offre » en bleu et « management » en vert connote la relation actant/acté. Les termes « performance » et « responsable » illustrant le nouveau management public, constituent des termes « actant », c'est-à-dire qu'ils effectuent l'action. Les termes « valeur » et « public » sont catégorisés comme « actés » - ils subissent l'action. Cette opposition semble illustrer les contradictions rencontrées par les responsables de formation.

---

<sup>5</sup> Cet effectif représente 30% de l'échantillon total soumis au processus d'enquête.

Figure 2 - Représentation graphique des variables



Source : analyse des auteurs

Sur ce graphe, chaque référence est représentée par une sphère dont la surface est proportionnelle au nombre de mots qu'elle contient. La distance entre la classe centrale et les autres références est proportionnelle au nombre de relations qui les tient. Lorsque deux références sont proches, elles ont beaucoup de relation en commun. Les références analysées à gauche de la classe centrale (en bleu) sont ses prédécesseurs, celles qui sont affichées à droite (en vert) sont ses successeurs. Autour du terme le plus cité (« formation »), apparaissent des mots qui amènent quelques réflexions. L'opposition entre « offre » en bleu et « management » en vert connote la relation actant/acté. Les termes « performance » et « responsable » illustrant le nouveau management public, constituent des termes « actant », c'est-à-dire qu'ils

effectuent l'action. Les termes « valeur » et « public » sont catégorisés comme « actés » - ils subissent l'action. Cette opposition semble illustrer les contradictions rencontrées aujourd'hui par les responsables de formation.

## 5.2. Analyse thématique

Le point de vue des acteurs constitue souvent la principale source d'information disponible pour connaître les modalités des représentations sociales. A partir des réponses des enquêtés cette recherche a fait émerger une série de variables permettant d'identifier les valeurs publiques des directeurs de diplômes de master 2 en management public. Les trois tableaux suivants, correspondent aux trois sources de valeur publique développées par Moore.

*Valeurs publiques et formations universitaires :  
le cas des masters en management public  
D. HURON, G. SPIETH*

**Tableau 5 - Analyse thématique de la confiance comme source de valeur publique**

Thèmes	Indicateurs	Citations	Item cit. d'indicat.
Retombées financières	Coûts/avantages	« l'aspect économique se traduit par les relations nouées avec les institutions de stage qui entraînent des financements complémentaires pour des formations spécialisées »	5
Retombées politiques	Partenariats	« le responsable de formation en management public a (inné) ou développe (...) une capacité à être tourné vers le secteur public oblige à montrer des aptitudes à la communication pour être associé à des réseaux professionnels parfois très éloignés du milieu académique » « La connaissance et la maîtrise de us et coutumes des réseaux et administrations est indispensable » « La confiance se travaille au niveau de la signature de conventions de coopération avec des collectivités publiques »	10
Retombées sociales	employabilité	« La mesure de la satisfaction (...) se fait également après la formation par des études auprès des anciens le jour de la soutenance du mémoire et six mois après la fin de l'année de formation » « La satisfaction des professionnels (...) se mesure également par le taux d'embauche » « Nous suivons le devenir des étudiants pour nous assurer de leur insertion pro » « Ce que deviennent les étudiants et notamment le profil de leur premier emploi et de leur carrière est aussi un élément de qualité » « Un master en management public doit en priorité répondre aux besoins des collectivités locales et amener les étudiants en situation d'insertion professionnelle » « L'insertion est aussi suivie de manière individuelle »	20
Retombées stratégiques	Communication sur la performance du diplôme	« La communication du diplôme dans les classements et journaux professionnels constitue aussi une traduction de la qualité du diplôme » « La formation communique auprès des collectivités publiques de plusieurs manières, soit par des articles sur la formation dans les revues professionnelles en fonction de la demande, soit par des interventions du responsable de la formation en tant qu'expert sur un sujet donné dans les médias » « La confiance se travaille en étant présent dans les classements de formation (même si l'on sait qu'il s'agit plus d'un élément de communication plutôt que d'une réelle valeur) »	13
Retombées idéologiques	Culture de réseau	« La formation permet donc de transmettre des connaissances, des compétences, des retours d'expérience de praticiens » « Le suivi des étudiants est assuré par une enquête systématique auprès de l'ensemble des anciens » « Les bases de données et l'annuaire des anciens constituent une liaison nécessaire entre les étudiants et le diplôme. De plus certains de nos étudiants donnent à présent des cours dans notre diplôme pour assurer la continuité »	11
Retombées administratives	Transparence et officialisation de l'information	« Cette confiance est facilitée par l'accès aux usagers à l'information. En ce sens le processus d'obtention d'un diplôme, les critères d'évaluation des étudiants, les objectifs clairement exprimés et les résultats associés sont autant d'informations qui peuvent intéresser les usagers » « La responsabilisation permet l'engagement et la motivation des personnels. En contrepartie des responsabilités conférées, l'agent (ainsi que l'élue) doit rendre compte de son activité et communiquer auprès des parties prenantes » « Ce sont plus les règles d'éthique collective (...) qui peuvent s'attacher à la transparence vis-à-vis du public »	12

La qualité du *verbatim* et la quantité de citation de l'indicateur militent en faveur de la pertinence du croisement avec les types de retombées attendues ou constatées par les responsables de master. Il semble néanmoins que certains indicateurs soient plus sollicités que d'autres.

Concernant la confiance (tableau 5), il apparaît que l'employabilité des étudiants constitue une préoccupation de tout premier plan tant au niveau des responsables de master que pour les autres acteurs. Partant du principe que « la satisfaction des professionnels (...) se mesure également par

le taux d'embauche », cette retombée sociale constitue un indicateur de confiance, notamment au regard des étudiants. Ce type d'indicateur est d'ailleurs intégré dans le processus d'évaluation de la formation (au niveau de l'AERES et dans l'université). Au regard du nombre de citations, la

communication sur la performance du diplôme, l'entretien d'une culture de réseau ou la transparence et le caractère officiel de l'information sont autant de retombées où la confiance représente la principale source de valeur publique.

**Tableau 6 - Analyse thématique de la qualité de service comme source de valeur publique**

Thèmes	Indicateurs	Citations	Nombre Citations indicateur
Retombées financières	Efficiences/ qualité	« La satisfaction passe par la professionnalisation des étudiants » « La professionnalisation et l'élément central de la construction de l'offre de formation universitaire » « La satisfaction est associée à la qualité de la formation »	7
Retombées politiques	Compétences source de création	« La formation permet de répondre aux besoins des collectivités locales en matière de management public » « la satisfaction trouve sa source dans la valeur ajoutée apportée par nos étudiants en particulier dans leurs stages et la qualité des propositions faites aux commandes passées à cette occasion »	9
Retombées sociales	Contenu de formation adapté aux problématiques sociales	« Le contenu, avalisé par l'instance d'évaluation, doit correspondre à des connaissances-compétences attendues sur le marché du travail » « la pertinence est confortée lorsque nos étudiants s'attachent à l'issue du parcours à exercer une lecture distanciée voire critique des « modes » pouvant pénétrer les collectivités locales et à donner du sens aux outils et démarches explorés »	9
Retombées stratégiques	Positionnement du diplôme	« La satisfaction (...) constitue un indicateur pouvant amener ou permettre des réajustements de stratégies, des modifications, ou des décisions particulières ».	7
Retombées idéologiques	Amélioration des contenus de formation	« Régulièrement, nous procédons à des innovations pédagogiques (comme par exemple l'introduction récente de <i>serious games</i> , afin de nous adapter aux réalités de terrain »	7
Retombées administratives	Qualité	« La qualité des enseignements réalisés par les enseignants, mesuré annuellement, permet de s'assurer de la satisfaction des étudiants » « L'AERES permet de prendre en compte la satisfaction des publics dans l'offre de formation » « des organismes (...) de type AERES sont là pour évaluer la qualité de l'offre de formation » « La professionnalisation est également assurée par le profil des praticiens qui y interviennent. La qualité des intervenants académiques constitue également une garantie de qualité »	14

La service est particulièrement perçu comme source de valeur dans le cadre des retombées administratives. En effet, le respect du processus d'évaluation imposé par l'AERES amène une légitimité administrative dans la mesure où « L'AERES permet de prendre en compte la satisfaction des publics dans l'offre de formation » (tableau 6). Il semble par

ailleurs que la qualité de service se retrouve de manière significative à la fois dans les retombées politiques et sociales. Il est mentionné « la valeur ajoutée apportée par nos étudiants » dans le cadre d'une formation permettant de « répondre aux besoins des collectivités locales ».

*Valeurs publiques et formations universitaires :  
le cas des masters en management public  
D. HURON, G. SPIETH*

**Tableau 7 - Analyse thématique de l'impact comme source de valeur publique**

Thèmes	Indicateurs	Citations	Nombre Citations indicateur
Retombées financières	Satisfaction/coût	« Nous demandons aux étudiants une évaluation des enseignements » « deux registres de satisfaction (...) : dans (...)le cadre du stage individuel (...) dans l'engagement de son parcours professionnel »	8
Retombées politiques	Création ou dévelop. d'activité locale organisée	« Les étudiants du diplôme ont monté un événement en partenariat avec les acteurs institutionnels, qui est devenu récurrent. Chaque année, c'est devenu un rendez-vous pour l'ensemble des acteurs du management public local »	5
Retombées sociales	Ascension sociale	« Le jeu de l'ascenseur social est strictement fonction des capacités universitaires des candidats à l'entrée dans la formation »	9
Retombées stratégiques	Adéquation du diplôme avec l'offre et la demande	« Ce diplôme a été créé à la demande des directeurs d'institutions » « il s'agit d'amener les étudiants à développer une capacité de réflexion sur leurs propres activités présentes et futures. Il s'agit également de répondre aux besoins et donc à la demande formulée par les entités publiques » « Le choix du profil de ce diplôme a été conditionné par l'offre de formation existante. Le contrat quinquennal est dans cette optique utile car il permet de revoir le positionnement de la formation, tant dans son contenu, que dans sa forme régulièrement »	12
Retombées idéologiques	Valeur ajoutée apportée à la société	« Le rayonnement (événements organisés, connaissance du diplôme dans la communauté académique et au-delà) et la capacité d'attraction des étudiants est un élément de qualité » « être convaincu d'apporter ce petit quelque chose d'indéfinissable qui rend certain le fait d'apporter quelque chose à la collectivité »	11
Retombées administratives	Administration modèle ?	« Le service public est un véritable engagement, presque militant. Il constitue le service au public, ce qui implique que la variable satisfaction se situe au cœur des préoccupations des agents concernés, indépendamment de toute autre contingence » « La déontologie, l'éthique, l'exemplarité sont autant de valeurs qui constituent le socle de formation et de comportement de ce type de formation » « Le responsable est symboliquement et dans les faits dans l'obligation de montrer l'exemple » « La qualité de responsable public impose des obligations plus grandes que pour un responsable privé car il doit donner l'exemple (probité, transparence, discrétion) » Le sens du service public se traduit par l'engagement au bien commun, le respect des personnes (élus, agents, hiérarchie, usagers, partenaires) et la loyauté »	13

Les *outcomes*, constitue dans le modèle de Moore la troisième source de valeur publique (tableau 7). Les réponses apportées par les responsables de master soulignent leur focalisation sur trois types de retombées. L'adéquation du diplôme avec l'offre et la demande apparaît indispensable. D'abord parce que l'instance d'évaluation souhaite rationaliser et rendre cohérente l'offre globale de formation. Ensuite parce que la construction d'une formation s'effectue avec le terrain, au point de la créer « à la demande des directeurs d'institutions ». Rappelons que

l'université n'inclut dans ses missions l'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants qu'officiellement depuis 2007, date de la loi LRU. La valeur ajoutée apportée à la société traduit les retombées idéologiques en termes de « rayonnement » et d'élément « indéfinissable ». Enfin, les valeurs publiques peuvent se retrouver dans l'utilisation de termes dont la connotation indique une quête de sens. « La déontologie, l'éthique, l'exemplarité sont autant de valeurs qui constituent le socle de formation et de comportement de ce type de formation ».

Cette quête de « sens du service public » implique de s'interroger sur l'existence d'un idéaltype administratif en matière de management de formation en management public.

### 5.3. Discussion

Comme le souligne Trosa (2006), Les valeurs ne sont pas le retour d'un certain ordre moral. Elles n'étaient auparavant pas autant nécessaires car l'administration était moins consciente des contradictions qu'elle avait à gérer. S'interroger sur les valeurs publiques est déjà un signe soit d'une perte de repères, soit de la conscience de la spécificité de ce type de valeurs. L'application des modèles du *new public management* introduit de nouveaux objectifs, de nouvelles pratiques, mais aussi de nouvelles valeurs, souvent économiques qui se révèlent être en contradiction avec des valeurs plus classiques du secteur public. Les responsables de master 2 en management public gèrent cette contradiction en alternant les valeurs fondées sur la performance (développement de l'employabilité, recherche de financements en développant la formation continue, multiplication de conventions de partenariats, etc.) avec les valeurs plus classiques (réponse à la demande sociale, éthique dans la prise de décision, exemplarité dans le comportement, etc.). Cette capacité d'adaptation traduit ce que Desmarais et Abord de Chatillon appellent un comportement transgressif (2010), seule opportunité pour le responsable de gérer les injonctions contradictoires.

Cette enquête met également en évidence la quête de légitimation. La volonté de saisir une performance globale, d'introduire de la réactivité a disparu au profit d'un objectif : mettre en avant des indicateurs de communication capables de rendre des

comptes vis-à-vis des instances d'évaluation universitaire. Cette analyse rejoint l'idée du mythe rationnel développé par Meyer et Rowan (1977). Bien que les acteurs poursuivent des intérêts individuels différents, leur prise de décision peut s'expliquer par une volonté de se conformer à des contraintes environnementales dont ils subissent la pression afin de légitimer leurs actions (DiMaggio, Powell, 1983). Bien que le terme de « légitimité » ne soit à aucun moment prononcé par les interviewés, le contenu des propos restent particulièrement explicites. Il montre notamment, que le système de légitimité n'est pas le même en fonction des cibles. Les chiffres, évolutions, et contenus de programme sont privilégiés pour l'AERES. La collaboration avec les partenaires (notamment dans le cadre de la professionnalisation du diplôme) et la réponse à la demande sociale sont mis en avant à destinations des acteurs institutionnels. L'importance du réseau, le sérieux et la reconnaissance de la formation ainsi que la qualité intrinsèque des services apportés constituent les éléments de légitimation des responsables de formation à destination des étudiants.

Plus généralement, l'offre de formation universitaire devient ainsi le théâtre de la construction progressive de réseaux d'acteurs nationaux et locaux, humains et non-humains, animés par des intérêts divergents, dont la confrontation donne lieu, d'une part, à l'émergence de controverses et, d'autre part, à de multiples transformations. Ainsi, un autre mode de traduction apparaît lors des différentes campagnes d'évaluation des formations universitaires. Il s'agit de la capacité des uns ou des autres à réaliser une médiation entre les différents référentiels épistémiques portés par chacun. Il apparaît

que les acteurs qui évaluent les diplômes portent en eux les deux référentiels. En effet, les évaluateurs sont des individus qui possèdent une double vision à la fois guidée par l'intérêt général issu d'une vision des valeurs publiques nationale et des préoccupations locales latentes étant eux même par la plupart des anciens directeurs de diplôme universitaire. Ces acteurs possèdent des capacités de traduction et ils ont le désir de faire passerelle.

### **Conclusion**

Au terme de cet article, il apparaît que le discours des acteurs constitue un outil d'analyse pertinent permettant d'identifier les valeurs publiques qui transparaissent lors de l'élaboration et la gestion d'un diplôme universitaire de master en management public. En effet, il semble que le processus de création, de formulation et d'évaluation de l'offre de formation universitaire en management public soit issue d'une traduction collective des valeurs publiques. Dans ce processus les directeurs de diplômes mettent en œuvre une série d'action qui traduisent leurs représentations collectives et individuelles des valeurs publiques. Ces valeurs au travers du discours des acteurs sont catalysées par la reconnaissance de l'intérêt général, la légitimité, et la capacité de véridiction. Néanmoins, ce sont les actes de médiation qui permettent la traduction de ces différentes dimensions entre les acteurs représentant l'Etat et les directeurs de diplômes. Cette traduction interprétative est la condition de l'émergence de l'offre de formation universitaire en management public.

Le croisement des sources de valeur de Moore (confiance, qualité de service et *outcomes*) et des retombées réelles ou

attendues, ont permis de mettre en évidence des indicateurs illustrant les valeurs publiques partagées ou non par les responsables de formations. Ainsi, un certain nombre de valeurs semblent mobiliser la plupart des directeurs d'études : l'amélioration de l'employabilité des étudiants, la communication sur la performance du diplôme, la transparence de l'information, la qualité des prestations offertes ainsi que l'adéquation avec l'offre et la demande de formation. La quête de sens constitue également un indicateur révélateur, car il traduit particulièrement la spécificité des valeurs publiques au niveau des retombées administratives.

Cette recherche sur les valeurs publiques a pris comme terrain l'enseignement supérieur. L'expression des valeurs des responsables de formation semble y être de moins en moins autonome face au poids de l'équipe présidentielle dans la définition du projet d'établissement. Le modèle de Moore semble pouvoir s'adapter quelque soit le terrain choisi. Néanmoins, les valeurs publiques ne prennent pas forcément les mêmes formes suivant la nature de l'organisation étudiée, notamment dans les collectivités territoriales ou le milieu hospitalier. Il s'agit là d'opportunités de recherches supplémentaires.

### **Bibliographie**

- AKTOUF O., 1987, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Editions Presses de l'université du Québec, Québec.
- AUSTIN J.L., 1970, *Quand dire, c'est faire*, Seuil, Paris.
- BARDIN L., 2003, *L'analyse de contenu*, PUF, Paris.

- BENZÉCRI J.-P., 1992, *Correspondence analysis handbook*, Dekker, New-York.
- BERGSON A., 1938, « A reformulation of certain aspects of Welfare economics », *Quarterly Journal of Economics*, vol.52, n°2, p. 310-334.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- BOZEMAN B., 2007, « la publicitude normative ; comment concilier valeurs publiques et valeurs de marché », *Politiques et Management Public*, vol.25, n°4, p. 179-211.
- BUCHANAN J., TULLOCK G., 1962, *The calculus of consent*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- BURLAUD A., 1989, « Management public et formation des fonctionnaires : l'art et la manière », *Politiques et Management Public*, vol.7, n°4, p. 1-13.
- CALLON M., 1986, « Éléments pour une sociologie de la traduction, La domestication des coquilles Saint-Jacques et les des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, n°36, p. 169-208.
- CALLON M., LASCOUMES P., BARTHE Y., 2001, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Seuil, Paris.
- COMTE-SPONVILLE A., 1998, « Philosophie de la valeur », in BRECHET, J.-P. (coord.), *Valeur, marché et organisation*, Actes des XIVèmes journées nationales des IAE, Tome 1, Presses Académiques de l'Ouest, Nantes, p. 15-26.
- CROZIER M., 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, Paris.
- DESMARAIS C., ABORD DE CHATILLON E., 2010, « Le rôle de traduction du manager, entre allégeance et résistance », *Revue Française de Gestion*, n°205, p. 71-88.
- DI MAGGIO P., POWELL W.W., 1983, « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol.48, n°2, p. 147-160.
- DUNLEAVY P., 1986, "Explaining the privatization boom: public choice versus radical approaches", *Public Administration*, vol.64, n°1, p. 13-34.
- FARNHAM D., HORTON S., 1996, *Managing People in the New Public Services*, Macmillan, London.
- FERLIE E., ASHBURNER L., FITZGERALD L., PETTIGREW A., 1996, *The new public management in action*, Oxford University Press, Oxford.
- FOUCAULT M., 1966, *Les mots et les choses*, Gallimard, Paris.
- GHIGLIONE R., MOLETTE P., LANDRE A., BROMBERG M., 1998, *L'analyse automatique des contenus*, Dunod, Paris.
- GIBERT P., 1989, « Management public et formation des fonctionnaires : définition, évolution et implication », *Politiques et Management Public*, vol.7, n°4, p. 15-24.
- HARRISON T.M. et al., 2012, « La transparence gouvernementale et le cybergouvernement : les enjeux démocratiques selon une perspective publique », *Télescope : Revue d'Analyse Comparée en Administration Publique*, vol.18, n°1-2, p. 1-20.
- HONDEGHEM A., VANDENABEELE W., 2005, « Valeurs et motivations dans le secteur public », *Revue Française d'Administration Publique*, n°115, p. 463-479.



*Valeurs publiques et formations universitaires :  
le cas des masters en management public*

D. HURON, G. SPIETH

- 
- HOOD C., 1991, « A public management for all seasons ? », *Public Administration*, vol.91, n°1, p. 3-19.
- KOPEL S., 2005, « Les surdiplômés de la fonction publique », *Revue Française de Gestion*, n°156, 2005/3, p. 17-34.
- LALANDE A., 2006, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, 2ème édition, PUF, Paris. [édition originale, 1926].
- LATOUR B., 1999, *Politique de la nature. Comment faire entrer la science en démocratie*, La Découverte, Paris.
- LATOUR B., 2005, *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, La découverte, Poche, [réédition] Legrand, Paris.
- LORINO P., 1999, « A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public », *Politiques et Management Public*, vol.17, n°2, p. 21-34.
- MARTUCELLI D., 2006, *Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine*, Colin, Paris
- MEYER J.W., ROWAN B., 1977, « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol.83, n°2, p. 340-363.
- MOORE M.H., 1995, *Creating public value: strategic management in government*, Harvard University Press.
- MOSCOVICI S., 1961, *La psychanalyse, son image et son public*, PUF, Paris.
- PETERS T., WATERMAN R., 1983, *Le prix de l'excellence*, InterEditions, Paris.
- ROBSON C., 1993, *Real World Research : a resource for social scientists and practitioner-researchers*, Blackwell, Oxford.
- ROYER I., 1999, « Le design de la recherche », in THIETART R.-A. et al. (éd.), *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p. 138-168.
- STAR S.L., GRIESEMER J.R., 1989, "Institutional ecology, 'translations' and boundary objects: amateurs and professionals in Berkeley's museum of vertebrate zoology", *Social Studies of Science*, vol.19, n°3, p. 387-420.
- TROSA S., 2006, *Vers un management post bureaucratique. La réforme de l'Etat, une réforme de la société*, L'Harmattan, Paris.
- TRY D., 2008, « Mind the gap, please, using public value theory to examine take-up of results-based management », *International Journal of Productivity and Performance*, vol.57, n°1, p. 22-36.
- VAN DIJK T.A., KINTSCH W., 1983, *Strategies of discourse comprehension*, Academic Press, New-York.
- WARD D., 2007, « Valeurs universitaires, gestion des établissements et politiques publiques », *Politiques et Gestion de l'Enseignement Supérieur - OCDE*, vol.19, n°2, p. 9-22.
- WEBER M., 1991, « La domination légale à direction administrative bureaucratique », in TESSIER R., Tellier Y., *Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnement*, Presses de l'Université de Québec, Québec, p. 22-32. (Paru dans *Economie et Société*, 1921).
- WELLHOFF T., 2009, *Les valeurs, donner du sens , guider la communication, construire la réputation*, Eyrolles, Paris.
- WOLFF M., VISSER W., 2005, « Méthodes et outils pour l'analyse des verbalisations : une contribution à l'analyse du modèle de l'interlocuteur dans la description d'itinéraires », *@ctivités*, vol.2, n°1, p. 99-118.

**Annexe 1 : Echantillonnage de la recherche**

Universités	Nom master	Enquêtés
Aix-Marseille 3	Management des administrations publiques	MCF <sup>6</sup>
Aix-Marseille 3	Droit & Management publics des collectivités territoriales	MCF
Aix-Marseille 3	Droit & Management publics des collectivités territoriales	PR <sup>7</sup>
Aix-Marseille 3	Marketing & Communication publics	MCF
Aix-Marseille 3	Gestion des établissements sanitaires et sociaux	MCF
Aix-Marseille 3	Décision publique	PR
Aix-Marseille 3	Intelligence économique et compétitivité territoriale	PRAS <sup>8</sup>
Aix-Marseille 3	Management des organisations et des événements culturels	MCF
Bordeaux 2	Management et ingénierie du sport : Gestion du sport et développement territorial	MCF
Clermont-Ferrand	Dév. du territoire et nouvelles ruralités : Dynamique territoriale et aménag.rural	MCF
Clermont-Ferrand	Dév. du territoire et nouvelles ruralités : Stratégies d'aménagement des villes petites et moyennes et de leurs territoires	PR
Dijon	Finance des collectivités territoriales et des groupements	MCF
Lille 1 - IAE	Management social & territorial	MCF & MCF
Limoges	Manager territorial	MCF
Lyon 3 - IAE	Management public & administration décentralisée	MCF
Montpellier 1	Management public : Management public territorial	PR
Montpellier 1	Management public : Intelligence économique territoriale	MCF
Montpellier 1	Management public : Gestion des littoraux et des mers	PR
Nancy 2 - IAE	Management public : Gestion des services administratifs	MCF
Nancy 2 - IAE	Management public : Management des organisations publiques	PR
Nantes	Ingénierie et gestion des interventions sociales	PR
Orléans	Droit et administration publique	PR
Paris 1	Audit Contrôle et Management Public	MCF
Paris 2	Administration et politique publique	PR
Paris 2	Administration et politique publique	PR
Paris 9	Management des organisations culturelles	PAST <sup>9</sup>
Paris Est	Développement et management des universités	MCF
Paris Ouest	Gestion des collectivités territoriales	MCF
Pau	Management public : Management des collectivités locales	MCF
Pau	Management de la santé	MCF
Poitiers	Droit et administration publique	PR
Rennes 2	Management public : Management public territorial	MCF
Rennes 2	Management public : Direction générale des services communal et intercommunal	PR
Strasbourg	Management et Gestion publics	MCF
Strasbourg	Management et Gestion publics	MCF
Toulouse 2	Management public des TIC dans le développement territorial	MCF
Toulouse 2	Management public des TIC dans le développement territorial	MCF
Tours	Management public	MCF
UVSQ	Management public territorial	PR & MCF
<b>Total des enquêtés</b>		<b>41</b>

<sup>6</sup> Maître de Conférences<sup>7</sup> Professeur des Universités<sup>8</sup> Professeur associé<sup>9</sup> Maître de Conférences associé